

Pridobivanje znanja v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih

DORIS GOMEZELJ OMERZEL

Univerza na Primorskem, Slovenija

S prispevkom želimo prikazati načine pridobivanja znanja v podjetjih. Znanje bomo opredelili z vidika posameznika in z vidika organizacije. Različni avtorji lahko znanje sicer definirajo na različne načine in priporočajo različne metode za učinkovito pridobivanje znanja, obstaja tudi precejšnja zmeda v terminologiji, vendar vsi nedvoumno soglašajo, da postaja znanje najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, zato je za obstoj in uspeh podjetja ključno. Najpomembnejša so seveda znanja, ki prispevajo k ustvarjanju poslovnih uspehov, torej znanja, ki imajo vrednost na trgu. Temeljno vprašanje je, kako znanju zagotoviti tako okolje, da bo lahko ustvarjalo maksimalno dodano vrednost kot merilo poslovne uspešnosti podjetja. V prihodnosti mora biti koncept podjetij tak, da bodo zaposleni nenehno bogatili svoje zanje in s tem pridobili sposobnost ponuditi konkurenčne izdelke in storitve na trgu.

Ključne besede: znanje, tiho znanje, eksplicitno znanje, management znanja, vrednost znanja

Uvod

Ključni teoriji, ki sta prispevali k dožemanju pomembnosti znanja za organizacijo, sta teorija virov (angl. *Resource Based-View of the Firm* oziroma *Resource-Based Theory*, RBT) in teorija znanja (angl. *Knowledge Based-View of the Firm* oziroma *Knowledge-Based Theory*, KBT). Slednja je pravzaprav nadgradnja teorije virov, ki jo je prva omenjala Penrosova (1959), pozneje pa Wernerfelt (1984), Barney (1991) in Conner (1991).

Znanje je najbrž tista človekova značilnost, ki vpliva na njegovo vedenje. Je končni rezultat izobraževanja oziroma učnega procesa, v katerem so bili podatki zaznani kot informacije, te pa naučene kot novo znanje. Joia (2000, 69) povzema Sveibyja, ko pravi, da je znanje intuitivno, zato ga je težko definirati. Znanje je zavestna ali nezavedna sposobnost ukrepanja. Lahko je neka resnica, v katero verjamemo. Ustvarjanje znanja si namreč vedno prizadeva k odkrivanju resnice. Izhaja iz naših izkušenj in je tesno povezano z našim razumom in našimi mislimi. Nonaka in Takeuchi (1995) definirata znanje kot dinamičen človeški proces.

Za izvedbo raziskave nas je motiviralo še neraziskano področje načinov pridobivanja znanja v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji, in sicer pridobivanje znanja pri podjetniku in zaposlenih. V teoretičnem delu članka bomo prikazali teoretične temelje, ki obravnavajo nekatere definicije znanja in pomen znanja v podjetjih. Nadaljevali bomo z opisom načinov pridobivanja znanja in opozorili na pomen pridobivanja znanja pri vseh zaposlenih. V empiričnem delu članka bomo obdelali rezultate, ki smo jih pridobili s kvantitativno raziskavo, v kateri smo kot vir uporabili vzorec malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Cilj kvantitativne raziskave je bil preveriti načine in pogostost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, vključno s podjetnikom, tako znotraj podjetja kot zunaj njega. Rezultati raziskave kažejo, koliko in kako se v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih zaposleni posvečajo pridobivanju znanja. V zadnjem poglavju članka navajamo sklepne ugotovitve in predloge za nadaljnje raziskovanje.

Lastnosti znanja v podjetju

Znanje pogosto delimo na eksplicitno in tiho znanje. Prva kategorija označuje praktična znanja zaposlenih, tehnične postopke in zapise, ki so v formalnem smislu lažje prenosljivi na druge ljudi, druga pa označuje vrednostni sistem zaposlenih, njihove ideje in zaznavanja ter kulturo podjetja.

Za znanje veljajo drugačna pravila kot za materialne dobrine – presežna ponudba lahko vrednost znanja celo povečuje, prav tako za znanje velja pravilo o rastočih donosih, saj večja prodaja povzroči večje povpraševanje, to pa večje donose (Tavčar 2005, 33).

Za kritično razumevanje znanja v okviru organizacije so pomembne zlasti tri dimenzije. Prva opredeljuje raven znanja. Tu gre lahko za znanje na ravni posameznika, skupine ali celotne organizacije (Huysman 2000). Druga dimenzija razlikuje med eksplicitnim (formalnim, sistemskim in kodificiranim) in tihim (visoko osebnim, specifičnim in težko ovrednotenim) znanjem (Nonaka 1994). Velikokrat pa je kot zelo dragocena oblika omenjena tretja dimenzija, ki pomeni praktično znanje (Argyris 1993). Organizacije pridobivajo teoretično znanje z novimi zaposlitvami, z najemanjem zunanjih svetovalcev in organiziranjem seminarjev, tečajev in podobnega izobraževanja za zaposlene. Tako pridobljeno teoretično znanje postane praktično, kadar se uporablja za zaznavanje in reševanje težav in ko je sprejeto ter razpršeno po celotni organizaciji.

Za analizo znanja v podjetjih sta zelo pomembni dve dimenziji, in sicer vrednost (angl. *value*) in edinstvenost (angl. *uniqueness*) znanja.

V tem smislu je zanimiva delitev znanja na oblike, ki lahko obstajajo v podjetju (Rodriguez Perez in Ordonez de Pablos 2003); to so temeljna znanja (angl. *core knowledge*), posebna znanja (angl. *idiosyncratic knowledge*), dopolnilna znanja (angl. *compulsory knowledge*) in pomožna znanja (angl. *ancillary knowledge*).

Smiselno je vlagati v tiste oblike znanja, ki so v skladu s strateškimi cilji podjetja in imajo zato veliko vrednost ter so za podjetje edinstvene oziroma jih je težko nadomestiti.

VLOGA ZNANJA V PODJETJU

Uspeh organizacij je vse bolj odvisen od učinkovitosti pridobivanja in uporabe znanja. Organizacije si prizadevajo za pridobivanje takega znanja, ki ga bodo zaposleni čim učinkoviteje uporabili pri svojem delu. Brez znanja se organizacija ne bi mogla organizirati niti obstajati.

Ko začnemo v sodobni ekonomiji o znanju govoriti kot o glavnem viru ustvarjanja vrednosti v podjetju, to pomeni, da smo znanje začeli obravnavati kot kapital. Zavedanje o pomenu znanja in njegovo preučevanje se v zadnjem desetletju nista povečali samo zaradi vpliva znanja na tržno vrednost podjetja (Lev 1999). Kljub temu je za vlagatelje pri njihovem odločanju zelo pomembna tudi tržna vrednost podjetja oziroma pričakovana tržna vrednost, na katero vpliva tudi znanje. Ker je znanja v podjetjih vse več, se razlika med tržno in finančno vrednostjo podjetij povečuje.

PREGLED LITERATURE O ZNANJU V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Veliko literature (Yli-Renko, Erkkö in Sapienza 2001; Wiklund in Shepard 2003), ki obravnava znanje in njegovo rabo v malih in srednje velikih podjetjih, gradi na teoriji virov (angl. *resource-based view*). Avtorji se strinjajo, da je znanje v primerjavi z drugimi viri v malih in srednje velikih podjetjih zelo pomembno. Tako lahko sklepamo glede na to, ker mala in srednje velika podjetja ponavadi razpolagajo z manjšo količino virov, njihova majhnost in s tem tudi manjša finančna sposobnost pa ponujata majhne možnosti za obvladovanje trga. Prav zato je zelo pomembno, kaj zaposleni znajo, še posebej sta odločilna znanje podjetnika in njegova podjetniška usmerjenost.

Glede na vse opaznejši premik od vseživljenjske zaposlenosti proti vseživljenjski zaposljivosti morajo zaposleni nenehno skrbeti, da je njihovo znanje dovolj aktualno. Podjetje mora biti, če hoče pridobiti ali ohraniti konkurenčno prednost, sposobno izpopolnjevati obsto-

ječe veščine in spretnosti ter pridobivati nove. Peter Senge (1990) meni, da morajo ljudje neprestano razvijati lastne spretnosti in kompetence, razumeti morajo celotno organiziranje in delovanje podjetja in skupaj dosegati zastavljene cilje. Takim organizacijam, ki temeljijo na izkušnjah zaposlenih, lahko rečemo znanjske organizacije. Zaposlene v zadnjem času obravnavamo kot največje premoženje podjetja in pomenijo veliko konkurenčno prednost, če jih znajo podjetja pravilno izkoristiti. Za podjetnika nikakor ne smejo biti samo strošek, temveč mora v njih videti temeljni vir podjetja, zato jih mora nenehno spodbujati k polnemu izkoriščanju njihovih potencialov (Rant 2002). Izjemno uspešna podjetja priznavajo, da je vlaganja v človeške vire izredno pomembno, če želijo doseči svoje strateške cilje. Eden od načinov takega vlaganja je zagotavljanje nenehnega strokovnega usposabljanja, ki omogoča osebno rast zaposlenih in tudi boljše poslovne rezultate. Take organizacije sledijo načrtani poti in razvijajo predvsem programe, od katerih pričakujejo pozitivne učinke in zmanjšanje razkoraka med potrebnimi ter obstoječimi znanji in spretnostmi.

Za razvoj sistematičnega ravnanja z znanjem je najpomembnejša podpora vodstva. V malih in srednje velikih podjetjih je to največkrat ena sama oseba, ki ponavadi združuje lastniško in managersko vlogo. Podjetnik mora razumeti kulturo podjetja in vrednote; ohranja, kar je dobro, ter spreminja vse, kar ne vodi k ustvarjanju znanja. To lahko doseže, če opazuje in se pogovarja z zaposlenimi ter zna prisluhniti pomislekom, opaziti težave in uspehe (Erčulj 1998, 25).

PRIDOBIVANJE ZNANJA V MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH

Marquardt (1996, 131) omenja dva načina pridobivanja znanja, in sicer pridobivanje znanja od zunaj in ustvarjanje znanja znotraj organizacije. Med pomembnejše metode pridobivanja znanj od zunaj sodi posnemanje uspešnih praks delovanja v drugih podjetjih. Poleg tega lahko zaposleni pridobivajo znanje še iz literature, z udeležbo na različnih strokovnih srečanjih, z zbiranjem podatkov o gospodarskih, družbenih in tehnoloških smernicah, s sodelovanjem z različnimi gospodarskimi in negospodarskimi subjekti ipd. Cilj vsakega podjetja mora biti pridobiti čim več znanja ne glede na izvor ter tako omogočiti napredek in uspešno poslovanje podjetja.

Znotraj organizacije pomeni proces ustvarjanja znanja na ravni posameznika klasično individualno učenje, na ravni podjetja pa lahko govorimo o učenju skupin ali timov. Pomembno je, da znanje s skupnim delovanjem različnih skupin zaposlenih v podjetju postane eksplicitno. V procesu ustvarjanja organizacijskega znanja

morajo biti dejavni vsi udeleženci. Nonaka in Takeuchi (1995) s svojo raziskavo v japonskih podjetjih dokazujeta, kako lahko podjetja z organiziranim učenjem in posledično z ustvarjanjem znanja postanejo uspešna. Davenport in Prusak (1998) k pridobivanju znanja štejeta nakup ali najem ključne osebe, patenta ali celo podjetja, ki ima potrebno znanje; notranje ustvarjanje ali razvoj znanja znotraj podjetja z vzpostavitvijo oddelkov za raziskave in razvoj ali posebnih učnih centrov; združevanje znanja pri projektnem in skupinskem delu; prilagajanje spremembam v okolju s pridobivanjem novega znanja ter mreženje znanja, do katerega pridemo s komuniciranjem med zaposlenimi, ki si tako poleg znanja izmenjujejo tudi izkušnje in svoje tiho znanje, hkrati pa ustvarjajo novo znanje.

Za podjetnike je značilno, da v različnih obdobjih rasti potrebujejo različna znanja in da zaradi tega nenehno razvijajo potrebo po znanju, pa tudi, da tipični podjetnik ponavadi ne ve, katera znanja mu manjkajo in katera bi za uspešno vodenje svojega podjetja moral nujno poiskati (Tajnikar 2000). Pogosto podjetnik nima veliko časa za pridobivanje znanja, predvsem zaradi sprotnega reševanja vsakodnevnih težav. Veliko časa preživi kot udeleženec v proizvodnem procesu. Pogosto težko loči svoje vodstvene dejavnosti od operativnih. Pomanjkanje znanja managementa je posledica pomanjkljive formalne izobrazbe s področja managementa. Večina podjetnikov izredno malo časa namenja pripravi strateških odločitev, ne samo zaradi pomanjkanja časa, temveč predvsem zato, ker funkcija vodenja najpogosteje ni med njihovimi priljubljenimi delovnimi dejavnostmi.

Uspešnost podjetja je pogojena z znanjem podjetnikov (Hambrick in Mason 1984), to pa je predvsem odvisno od njihove izobrazbe in preteklih izkušenj (Barker in Mueller 2002; Hadjimanolis 2000). Prav tako morajo novo znanje neprestano pridobivati drugi zaposleni. Čeprav je zaposlenih delavcev predvsem na začetku poslovanja podjetja ponavadi manj, lahko tudi njih upravičeno štejemo med pomembne vire znanja v podjetju (Bergmann Lichtenstein in Brush 2001). Po raziskavah, opravljenih v večjih podjetjih (Smith, Collins in Clark 2005; Subramaniam in Youndt 2005), in raziskavah, ki se še posebej ukvarjajo z nujnostjo nenehnega pridobivanja novega znanja vseh zaposlenih (Van Gils in Zwart 2004; Davenport 2005; Roy in Thérin 2008; Muhammad in Isa 2009; Wang, Wang in Horng 2010) z namenom povečanja poslovne uspešnosti, nas je zanimalo, koliko časa zaposleni, vključno s podjetnikom, v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih posvečajo različnim načinom pridobivanja znanja.

Podatke za analizo smo pridobili s pomočjo po pošti izvedene an-

kete, v kateri smo kot vir uporabili vzorec malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji. Z vnaprej pripravljenim in na skupini podjetnikov preverjenim vprašalnikom smo preverili načine in pogostost izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, vključno s podjetnikom, in to tako znotraj podjetja kot zunaj njega.

Metodologija dela

ZBIRANJE PODATKOV

Ciljna populacija so bili podjetniki/managerji poslovnih subjektov z 10 do 250 zaposlenimi. Vir vseh poslovnih subjektov je bil *Ibon – Poslovni register Slovenije*. Celotna populacija poslovnih subjektov z 10 do 250 zaposlenimi je na dan oblikovanja vzorčnega okvira obsegala 8218 podjetij. Izključili smo vse javne zavode in društva, sodišča, šole, podjetja z državno ali mešano lastnino in vsa tista podjetja, ki ne poslujejo. Tako je ostalo 5420 malih in srednje velikih podjetij. Vzorec je bil izbran z naključnim vzorčenjem, pri čemer smo uporabili računalniški paket *SPSS* in določili 25-odstotno naključno izbiranje. Tako nam je ostalo 1355 podjetij, od tega 1101 družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.), 207 samostojnih podjetnikov (s.p.), sedem družb z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.), 35 delniških družb (d.d.), štiri borznoposredniške družbe in ena odvetniška družba.

Za namene raziskave smo v skladu s pregledano literaturo sestavili vprašalnik, primeren za anketiranje po pošti. Vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov. V prvem smo spraševali po znanju direktorjev (vrhnjih managerjev oziroma podjetnikov). V ta del vprašalnika smo uvrstili vprašanja o izobrazbi podjetnika, o njegovih izkušnjah in veščinah, o funkcionalnih znanjih in nazadnje o samozaupanju podjetnika.

Poleg tega nas je zanimalo še, koliko ur na mesec se direktor (vrhni manager oziroma podjetnik) kakorkoli izobražuje. Drugi del je bil namenjen znanju zaposlenih. Zanimalo nas je, kakšne so zmožnosti zaposlenih, kakšen je njihov odnos do dela in na kakšni ravni je inovativnost zaposlenih. Dodali smo še sklop vprašanj o tem, kako pogosto se različne ravni kadrovske strukture udeležujejo usposabljanj na določenih vsebinskih področjih.

Zadnji del vprašalnika je bil namenjen razvrščanju podjetij glede na panogo, statusno ureditev, starost in velikost podjetja. Na koncu smo dodali še vprašanja o starosti in spolu anketiranca.

V prvem koraku smo izbrali dve mali in eno srednje veliko podjetje ter se dogovorili za intervju z osebami, ki se v podjetju največ ukvarjajo z upravljanjem z zaposlenimi in razvojem njihovega zna-

nja. Pred intervjujem smo že pripravili prvo različico vprašalnika. Z omenjenimi osebami smo potem skupaj pregledali vsa vprašanja, njihovo obliko, merske lestvice, dodali nova vprašanja in pregledali spremni dopis. Namen te faze raziskave je bil ugotoviti, ali je smer raziskave načrtovana pravilno in ali omenjene osebe pojme iz vprašalnika razumejo podobno, kot predpostavlja teorija. Glede na vse dogovorjeno smo pripravili drugo različico vprašalnika. Najprej smo ga poslali prav tem trem osebam, da ga poskusijo izpolniti. Po tej fazi so še vedno imele nekaj manjših pripomb, ki smo jih upoštevali, in pripravili tretjo različico.

Vprašanja so bila večinoma postavljena v obliki trditev. Anketiranci so odgovarjali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice in tako izrazili stopnjo svojega strinjanja s posameznimi trditvami.

OPIS VZORCA

V našo raziskavo so bila vključena mala in srednje velika podjetja. Vprašalnike smo poslali po pošti, dodali smo spremno pismo in navodila za izpolnjevanje vprašalnika. Dobili smo 173 izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 12,8-odstotno odzivnost. Lastnosti vzorca so predstavljene v preglednici 1.

Struktura anketirancev je še pokazala, da je bilo 69 vprašanih ali 39,9% ustanoviteljev podjetja, 115 ali 66,5% je bilo lastnikov ali solastnikov in 125 ali 72,3% managerjev oziroma direktorjev.

Opozorimo še, da gre pri vprašanju o izobrazbi za izobrazbo direktorja (vrhnjega managerja oziroma podjetnika) in ne za izobrazbeno strukturo vseh zaposlenih.

Za spremenljivke *velikost podjetja*, *statusna oblika podjetja* in *dejavnost*, v kateri posluje podjetje, smo preverili reprezentativnost vzorca. Porazdelitev vzorca se je le nekoliko razlikovala od porazdelitve populacije. Statistično značilna razlika se je pokazala pri spremenljivki *velikost podjetij*, in sicer glede na število zaposlenih ($\chi^2 = 33,167$; $df = 5$; $p = 0,00$). Ta razlika najbrž izhaja iz dejstva, da so manjša podjetja (podjetja z manjšim številom zaposlenih) vrnila razmeroma manj izpolnjenih vprašalnikov. Pri statusni obliki podjetij (družba z omejeno odgovornostjo, družba z neomejeno odgovornostjo, samostojni podjetnik, delniška družba in drugo) in pri razvrstitvi podjetij po dejavnosti (gradbeništvo, storitve in proizvodnja) lahko opazimo, da med vzorcem podjetij, ki so vrnila izpolnjen vprašalnik, in celotno populacijo ni statistično značilnih razlik ($\chi^2 = 7,326$; $df = 4$; $p = 0,12$ za statusno obliko; ter $\chi^2 = 3,507$; $df = 2$; $p = 0,17$ za dejavnost). Sklepamo, da vzorec v zadostni meri predstavlja populacijo.

PREGLEDNICA 1 Opis vzorca

<i>Panoga</i>	
Proizvodnja potrošnih dobrin	2,92
Proizvodnja industrijskih dobrin	22,22
Trgovina na drobno in debelo	20,47
Gradbeništvo	17,54
Svetovanje in poslovne storitve	7,02
Transport in javne dobrine	5,85
Inženiring, raziskave in razvoj	5,26
Drugo	18,72
<i>Spol</i>	
Ženski	26,6
Moški	73,4
<i>Izobrazba podjetnika/managerja</i>	
Podiplomska	11,56
Visokošolska	36,99
Srednje- ali višješolska	45,66
Manj kot srednješolska	5,78
<i>Delovne izkušnje</i>	
Do 10	23,03
10–20	66,19
20–30	10,79
<i>Starost</i>	
Do 25	1,8
25–30	5,4
30–40	19,9
40–50	41,0
Nad 50	31,9

REZULTATI

V preglednici 2 so zbrani odgovori o tem, koliko časa na mesec se podjetniki v povprečju izobražujejo, in sicer s formalnim izobraževanjem ali pa z različnimi drugimi načini neformalnega ali priložnostnega učenja. 105 ali 76,09 % vprašanih se sploh ne izobražuje, zato da bi pridobili višjo stopnjo izobrazbe. Ostali vprašani se očitno izobražujejo s tem namenom, pridobivanju znanja v ta namen pa 19 ali 13,76 % vprašanih namenja v povprečju od 0 do 15 ur na mesec, 14 ali 10,14 % anketirancev pa se za pridobitev višje formalne izobrazbe v povprečju izobražuje več kot 15 ur na mesec. Tudi odgovori na vprašanje o večdnevni oblikah izobraževanja (tečaji, seminarji) so podobni. Za enodnevne oblike izobraževanja se odloča več vprašanih.

PREGLEDNICA 2 Frekvenčna porazdelitev in število veljavnih odgovorov

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Redno izobraževanje za pridobitev višje formalne izobrazbe							
	105	9	3	3	4	14	138
	76,09 %	6,52 %	2,17 %	2,17 %	2,90 %	10,14 %	100 %
Večdnevne oblike izobraževanja							
	56	44	20	15	7	4	146
	38,35 %	30,14 %	13,70 %	10,27 %	4,79 %	2,74 %	100 %
Enodnevne oblike izobraževanja							
	18	68	44	18	6	3	157
	11,46 %	43,31 %	28,03 %	11,46 %	3,82 %	1,91 %	100 %
Sestanki s profesionalnimi svetovalci							
	32	57	29	19	7	5	149
	21,48 %	38,26 %	19,46 %	12,75 %	4,70 %	3,36 %	100 %
Prebiranje strokovne literature							
	7	25	42	30	31	35	170
	4,12 %	14,70 %	24,70 %	17,65 %	18,23 %	20,59 %	100 %
Iskanje informacij po internetu							
	3	25	32	39	32	33	164
	1,83 %	15,24 %	19,51 %	23,78 %	19,51 %	20,12 %	100 %
Obisk sejmov, razstav, konferenc							
	11	62	48	23	18	3	165
	6,67 %	37,58 %	29,09 %	13,94 %	10,91 %	1,82 %	100 %
Izmenjevanje mnenj z drugimi podjetniki							
	4	27	50	35	24	29	169
	2,37 %	15,98 %	29,59 %	20,71 %	14,20 %	17,16 %	100 %

OPOMBE Naslovi stolpcov: (1) vrsta (način) izobraževanja, (2) o ur/mesec, (3) nad 0–3 ure/mesec, (4) nad 3–6 ur/mesec, (5) nad 6–10 ur/mesec, (6) nad 10–15 ur/mesec, (7) nad 15 ur/mesec, (8) skupaj.

Kar 112 ali 71,34 % anketirancev se tako v povprečju izobražuje do 6 ur na mesec. Pridobivanju znanja na sestankih s profesionalnimi svetovalci posveča v povprečju od 0 do 6 ur na mesec 86 ali 57,72 % vprašanih, več kot 10 ur na mesec pa 12 ali 8,06 % vprašanih.

Veliko vprašanih pridobiva znanje s prebiranjem strokovne literature (35 vprašanih več kot 15 ur na mesec) in informacij na internetu (33 vprašanih več kot 15 ur na mesec).

Za obisk sejmov, razstav in konferenc večina vprašanih (62 ali 37,58 %) porabi povprečno od 0 do 3 ure na mesec. Veliko časa pa vprašani posvetijo izmenjevanju mnenj z drugimi podjetniki. Največ (53 ali 31,36 %) vprašanih takemu načinu pridobivanja znanja posveti povprečno več kot 10 ur na mesec. V nadaljevanju nas je zani-

PREGLEDNICA 3 Aritmetične sredine (As) za oceno znanj s posameznih področij za direktorja (vrhnjega managerja oziroma podjetnika)

Strokovno znanje s področja, na katerem posluje podjetje	4,244
Odnosi s kupci	4,047
Vodenje in organiziranje podjetja	4,012
Trženje	3,698
Zagotavljanje kakovosti	3,620
Finance	3,570
Management kadrov	3,384
Informatika in elektronsko poslovanje	3,355
Strateški management	3,213
Logistika	3,094
Računovodstvo	3,035
Mednarodno poslovanje	2,982
Zaščita industrijske in intelektualne lastnine	2,740
Evropska unija	2,591

malo, kako vprašani ocenjujejo svoje znanje s posameznih področij ter svoje spretnosti oz. veščine.

Iz preglednice 3 je razvidno, da imajo vprašani, kot menijo sami, največ strokovnega znanja s področja, na katerem posluje podjetje. Na lestvici od 1 do 5 je bilo to znanje v povprečju ocenjeno s 4,244. Poleg tega ocenjujejo, da imajo veliko znanja še na področju odnosov s kupci (ocena 4,047), vodenja in organiziranja podjetja (ocena 4,012), trženja (ocena 3,698) in zagotavljanja kakovosti (ocena 3,620). Najslabše pa ocenjujejo svoje znanje o Evropski uniji (ocena 2,591), na področjih zaščite industrijske in intelektualne lastnine (ocena 2,740) in mednarodnega poslovanja (ocena 2,982).

V preglednici 4 prikazujemo samooceno direktorjev (vrhnjih managerjev oziroma podjetnikov) o tem, kako obvladajo nekatere spretnosti in veščine. Vprašani najbolje obvladajo sposobnost imeti celostno predstavo, kar pomeni sposobnost razumeti, kako so stvari med seboj povezane, kar se kaže v sposobnosti strateškega in operativnega razmišljanja o podjetju (ocena 4,186), in vodstvene spretnosti, kar pomeni sposobnost sprejemanja odgovornosti za delo, dajanja napotkov, zagotavljanja organiziranosti in dodeljevanja odgovornosti drugim (ocena 4,134). Tudi druge veščine vprašani dobro obvladajo, še najslabše so ocenili obvladovanje predstavitev – sposobnost javnega nastopanja za različno občinstvo (ocena 3,465) – in upravljanje s samim seboj in časom, kar pomeni sposobnost organizirati sebe ter učinkovito načrtovati razpoložljivi čas (ocena 3,609).

Na vprašanja o samozaupanju (rezultati so prikazani v pregled-

PREGLEDNICA 4 Aritmetične sredine (As) za oceno posameznih veščin direktorja (vrhnjega managerja oziroma podjetnika)

Sposobnost imeti celostno predstavo	4,186
Vodstvene spretnosti	4,134
Kritičnost/analitičnost	3,977
Timsko delo in izgrajevanje medsebojnih odnosov	3,849
Komuniciranje	3,779
Vplivanje in prepričevanje	3,744
Upravljanje s samim seboj in časom	3,609
Predstavitve	3,465

PREGLEDNICA 5 Aritmetične sredine (As) za oceno samozaupanja direktorja (vrhnjega managerja oziroma podjetnika)

Rad se spoprijemam z novimi izzivi.	4,164
Moje podjetje je uspešno.	4,076
Težave v podjetju rešujem učinkovito.	3,877
Načrte za svoje podjetje uspešno pripravljam in izvajam.	3,848
Pri neprijetnih opravilih vztrajam do konca.	3,635
Če ne bom uspešen s tem podjetjem, bom ustanovil drugo.	2,324
Imam težave pri odločanju o pomembnih stvareh.	2,018
Ob težavah v podjetju hitro izgubim pogum.	1,680

nici 5) so vprašani kot najresničnejši ocenili trditev, da se radi spoprijemajo z novimi izzivi (ocena 4,164), in trditev, da je njihovo podjetje uspešno (ocena 4,076). Za najbolj neresnični pa so ocenili trditev, da ob težavah v podjetju hitro izgubijo pogum (ocena 1,680), in trditev, da imajo težave pri odločanju o pomembnih stvareh (ocena 2,018).

V drugem delu vprašalnika smo spraševali po znanju zaposlenih. Rezultati so prikazani v preglednici 6.

Poleg tega nas je še zanimalo, kako pogosto se zaposleni v enem letu udeležujejo usposabljanj z določenih vsebinskih področij. Vprašanja smo razdelili v štiri sklope, in sicer za štiri različne ravni kadrovske strukture.

Tako smo spraševali posebej po usposabljanju za vodstvene delavce, za strokovne delavce (pravnike, računovodje ...), za administracijo in nazadnje za izvajalce del. Na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da se izobraževanje ne udeležujejo, 5 pa, da se jih udeležujejo pogosto, so vprašani ocenili, kako pogosto se udeležujejo usposabljanj na področjih vodenja, komunikacije in odnosov, načrtovanja, organiziranja in spremljanja rezultatov, posebnih strokovnih znanj (finance in računovodstvo, pravo, tehnika, kadri ...), program-

PREGLEDNICA 6 Aritmetične sredine (As) za oceno resničnosti trditev, povezanih z znanjem zaposlenih

Naši zaposleni imajo vsaj dve leti delovnih izkušenj (skupno).	4,471
Naši zaposleni imajo vsaj dve leti delovnih izkušenj v našem podjetju.	4,318
Naši zaposleni so usposobljeni za svoje delovne naloge.	4,081
Naši zaposleni imajo za opravljanje svojih delovnih nalog dovolj tehničnega znanja.	3,942
Naši zaposleni imajo pozitiven odnos do razvoja podjetja.	3,878
Naši delavci so za svoje delo ustrezno nagrajeni.	3,849
Naši zaposleni se trudijo kupcem vedno ponuditi najboljše storitve.	3,840
Naši zaposleni so ponosni, da delajo v našem podjetju.	3,831
Uspešno se prilagajamo spremembam na trgu.	3,781
Naši zaposleni dosledno izvajajo svoja dela in naloge.	3,766
Zaposlenih imamo veliko delavcev za nedoločen čas.	3,659
Naši zaposleni si med seboj izmenjujejo ideje.	3,657
Naši zaposleni so predani podjetju.	3,628
Naše podjetje je uspešno pri zaposlovanju dobrih delavcev.	3,471
Naši zaposleni so pri svojem delu ustvarjalni.	3,462
Našim zaposlenim je delo v našem podjetju izziv.	3,447
Naši zaposleni so zelo produktivni.	3,404
Naši vodstveni delavci imajo dovolj znanja iz managementa.	3,390
Naši zaposleni imajo za opravljanje svojih delovnih nalog dovolj znanja na področju razvoja izdelkov ali storitev.	3,361
V podjetju imamo urejen sistem napredovanja.	3,259
Naši zaposleni imajo veliko idej.	3,247
Naši zaposleni se stalno izobražujejo in s tem nadgrajujejo svoje znanje.	3,198
Naši zaposleni so zadovoljni s kakovostjo internih izobraževanj.	3,189
Uspešno posnemamo inovacije konkurentov.	3,187
Naši zaposleni se veliko naučijo od kupcev in dobaviteljev.	3,135
Naši zaposleni imajo za opravljanje svojih delovnih nalog dovolj znanja iz trženja.	2,959
Naši zaposleni vedno znova odkrivajo nove trge.	2,802
Zaposlenih imamo veliko sezonskih delavcev.	1,563

skih orodij, tujih jezikov, varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstva in požarne varnosti, timskega dela ipd. Rezultati so prikazani v preglednici 7.

Za vse ravni kadrovske strukture je značilno, da se sodelujoči v anketi veliko udeležujejo usposabljanj na področju varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstva in požarne varnosti (za tri ravni je pogostost na takem usposabljanju na prvem mestu, za eno raven pa na drugem). Vodstveni delavci se pogosto (povprečje odgovorov 3,105) ude-

PREGLEDNICA 7 Aritmetične sredine (As) za oceno pogostosti udeleževanja usposabljanj za različne ravni kadrovske strukture

<i>Vodstveni delavci</i>	
Varnost in zdravje pri delu, okoljevarstvo, požarna varnost	3,448
Posebna strokovna področja (finance in rač., pravo, tehnika, kadri itn.)	3,105
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	2,699
Timsko delo	2,686
Vodenje, komunikacija, odnosi	2,618
Programska orodja	2,618
Tuji jeziki	2,353
Drugo	2,235
<i>Strokovni delavci (pravniki, računovodje ...)</i>	
Posebna strokovna področja (finance in rač., pravo, tehnika, kadri itn.)	3,605
Varnost in zdravje pri delu, okoljevarstvo, požarna varnost	3,102
Programska orodja	2,673
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	2,635
Timsko delo	2,522
Vodenje, komunikacija, odnosi	2,459
Tuji jeziki	2,293
Drugo	2,144
<i>Administracija</i>	
Varnost in zdravje pri delu, okoljevarstvo, požarna varnost	3,006
Posebna strokovna področja (finance in rač., pravo, tehnika, kadri itd.)	2,788
Programska orodja	2,627
Timsko delo	2,506
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	2,450
Vodenje, komunikacija, odnosi	2,429
Tuji jeziki	2,292
Drugo	1,989
<i>Izvajalci del</i>	
Varnost in zdravje pri delu, okoljevarstvo, požarna varnost	3,341
Posebna strokovna področja (finance in rač., pravo, tehnika, kadri itn.)	2,279
Programska orodja	2,244
Načrtovanje, organiziranje dela, spremljanje rezultatov	2,238
Vodenje, komunikacija, odnosi	2,196
Drugo	2,079
Tuji jeziki	1,814

ležujejo tudi usposabljanj s posebnih strokovnih področij (finance in računovodstvo, pravo, tehnika, kadri ipd.) ter usposabljanj s področja načrtovanja, organiziranja dela in spremljanja rezultatov (povprečje odgovorov 2,699). Najmanj se vodstveni delavci udeležujejo usposa-

bljanj s področja tujih jezikov (povprečje odgovorov 2,353) in programskih orodij (povprečje odgovorov 2,618). Podjetja, ki so ocenila tudi možnost »Drugo«, niso zapisala, kaj spada pod te druge vrste usposabljanja, zato bomo obravnavo te možnosti izpustili, in sicer za vse ravni kadrovske strukture.

Na drugi sklop vprašanj, ki je bil namenjen oceni, kako pogosto se anketiranci udeležujejo usposabljanj za strokovne delavce (pravniki, računovodje ...), šestnajst vprašanih ni odgovorilo, so pa vprašani zraven zapisali, da za ta dela najemajo zunanje sodelavce. Sicer pa se ta raven kadrovske strukture najpogosteje udeležuje prav usposabljanj s posebnih strokovnih področij (povprečje odgovorov 3,605) in usposabljanj s področja varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstva in požarne varnosti (povprečje odgovorov 3,102), najmanj pogosto pa se udeležujejo usposabljanj s področja tujih jezikov (povprečje odgovorov 2,293) in s področja vodenja, komunikacije in odnosov (povprečje odgovorov 2,459).

V nadaljevanju smo spraševali po pogostosti usposabljanja zaposlenih v administraciji. Ti se najpogosteje udeležujejo usposabljanj s področja varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstva in požarne varnosti (povprečje odgovorov 3,006) ter usposabljanj s posebnih strokovnih področij (povprečje odgovorov 2,788).

Najmanj pogosto se anketiranci udeležujejo usposabljanj s področja tujih jezikov (povprečje odgovorov 2,292) in s področja vodenja, komunikacije in odnosov (povprečje odgovorov 2,429). Tudi za to raven kadrovske strukture dvanajst podjetij ni odgovorilo, kar so spet pojasnili z dejstvom, da taka dela oddajajo zunanjim sodelavcem.

Tudi sicer se odgovori o pogostosti usposabljanja strokovnih delavcev (pravniki, računovodje ...) in delavcev v administraciji ne razlikujejo pomembno.

Nazadnje nas je zanimalo še, kako pogosto se različnih usposabljanj udeležujejo izvajalci del. Ti se najpogosteje udeležujejo usposabljanj s področja varnosti in zdravja pri delu, okoljevarstva in požarne varnosti (povprečje odgovorov 3,341) ter usposabljanj s posebnih strokovnih področij (povprečje odgovorov 2,279). Najmanj pogosto se udeležujejo usposabljanj s področja tujih jezikov (povprečje odgovorov 1,814) ter s področja vodenja, komunikacije in odnosov (povprečje odgovorov 2,196).

Zaključek

V prispevku smo poskušali prikazati, koliko je še nejasnosti o znanju, ter opozoriti na pomen znanja za podjetja. Vzrok za zmedo na tem področju je zagotovo tudi v tem, da gre za dokaj novo področje

raziskovanja in za teorije, ki so komaj v nastajanju. Nedvomno postaja znanje izhodišče vseh procesov organizacije. Različni avtorji lahko sicer na različne načine definirajo znanje in priporočajo različne metode za učinkovito ravnanje z njim, obstaja tudi precejšnja zmeda v terminologiji, čeprav vsi nedvoumno soglašajo, da postaja znanje najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, zato je za obstoj in uspeh podjetja ključno. Celotna managerska struktura v podjetju mora delovati v prid učinkovitega pridobivanja, ustvarjanja, prenosa in rabe znanja. Raziskovanju vpliva znanja na poslovno uspešnost podjetja se v naslednjih letih napoveduje razcvet. Znanje bo zagotovo zaznamovalo tudi rast inovativnosti, ki je za dobo znanja še kako odločujoča. Glede na vse to bo morala managerska struktura odigrati odločilno vlogo pri oblikovanju take kulture v podjetju, da bosta znanje in učenje postalo pomembna sestavina razmišljanja zaposlenih. V prihodnosti mora biti koncept podjetij tak, da bodo zaposleni nenehno bogatili svoje zanje in s tem pridobili sposobnost ponuditi konkurenčne izdelke in storitve na trgu.

Pomembno dimenzijo v podjetništvu predstavljajo viri podjetja. Znanje upravičeno štejemo med vire, zato lahko rečemo, da je znanje kritičen dejavnik uspešnosti podjetja. V tem prispevku smo se osredotočili na znanje podjetnika oz. managerja in znanje zaposlenih, natančneje na načine pridobivanja znanja v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih. Rezultate naše raziskave sicer lahko deloma posplošimo, predvsem zato, ker smo v raziskavo vključili slovenske podjetnike iz širokega nabora panog. Omejitve, ki jih ima raziskava, se nanašajo na vzorec, saj je bil ta omejen le na slovenska mala in srednje velika podjetja, podatke smo pridobili z vprašalnikom, ta pa je vseboval subjektivne mere. Poleg tega je šlo za enkratno opazovanje sicer dinamičnega in venomer spreminjajočega se pojava, kakršen je proces pridobivanja znanja v podjetju. Kljub naštetim omejitvam lahko navedemo nekatera priporočila.

Predhodne raziskave so pokazale, da je uspešnost podjetja odvisna od znanja podjetnika in znanja zaposlenih (Boeker 1997; Bergmann Lichenstein in Brush 2001). Rezultati naše raziskave so pokazali, da v podjetjih pridobivanju znanja še vedno posvečajo premalo pozornosti. Slovenska mala in srednje velika podjetja so za razvoj slovenskega gospodarstva zelo pomembna, zato je treba zagotoviti njihov obstoj in njihovo poslovno uspešnost. Pomanjkanje znanja v teh podjetjih je najverjetneje eden od dejavnikov, ki vplivajo na manjšo uspešnost in konkurenčnost slovenskih malih in srednje velikih podjetij v primerjavi s takimi podjetji v razvitejših državah.

V nadaljevanju je mogoče raziskavo nadgraditi predvsem z name-

nom merjenja in ugotavljanja učinkovitosti posameznih vrst izobraževanja. Menimo namreč, da temu vprašanju v malih in slovenskih podjetjih ne posvečajo dovolj velike pozornosti. Podjetnik večinoma nima časa za dodatno izobraževanje ali usposabljanje, pri zaposlenih pa so te odločitve bolj ali manj prepuščene njim samim. Nemalokrat jih za to v podjetju ne spodbujajo, celo nasprotno. Tudi v malih podjetjih je čutiti potreba po prepoznavanju znanja, ki ga v podjetju primanjkuje, na osnovi tega pa je treba izgraditi učinkovit sistem pridobivanja znanja.

Literatura

- Argyris, C. 1993. *Knowledge for Action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Barker, V. L., III, in G. C. Mueller. 2002. »CEO Characteristics and Firm R&D Spending.« *Management Science* 48 (6): 782–801.
- Barney, J. B. 1991. »Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.« *Journal of Management* 17 (1): 99–129.
- Bergmann Lichtenstein, B. M., in C. G. Brush. 2001. »How do Resource Bundles Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 25 (3): 37–59.
- Boeker, W. 1997. »Executive Migration and Strategic Change: The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry.« *Administrative Science Quarterly* 42 (2): 213–236.
- Conner, K. R. 1991. »A Historical Comparison of the Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?« *Journal of Management* 17 (1): 121–154.
- Davenport, S. 2005. »Exploring the Role of Proximity in SME Knowledge Acquisition.« *Research Policy* 34 (5): 683–701.
- Davenport, T., in L. Prusak. 1998. »Know What You Know.« *CIO* 11 (9): 58–63.
- Erčulj, J. 1998. »Učeca se organizacija: izziv za učiteljev strokovni razvoj.« *Vzgoja in izobraževanje* 29 (3): 21–25.
- Hadjimanolis, A. 2000. »A Resource Based View of Innovativeness in Small Firms.« *Technology Analysis & Strategic Management* 12 (2): 263–281.
- Hambrick, D. C., in P. A. Mason. 1984. »Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers.« *Academy of Management Review* 9 (2): 193–206.
- Huysman, M. 2000. »An Organizational Learning Approach to the Learning Organization.« *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (2): 133–145.
- Joia, L. A. 2000. »Measuring Intangible Corporate Assets.« *Journal of Intellectual Capital* 1 (1): 68–84.

- Lev, B. 1999. »Seeing is Believing: A Better Approach to estimate Knowledge Capital.« [Http://pages.stern.nyu.edu/~blev/cfoarticle.html](http://pages.stern.nyu.edu/~blev/cfoarticle.html).
- Marquardt, M. J. 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Muhammad, N. M. N., in F. M. Isa. 2009. »Impact of Culture and Knowledge Acquisition to Organizational Success: Study on Chinese and Malay Small Firms.« *Asian Culture and History* 1 (2): 63–71.
- Nonaka, I. 1994. »Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation.« *Organizational Sciences* 5 (1): 15–37.
- Nonaka, I., in H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Penrose, E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Rant, Ž. 2002. »Ljudje v procesni organizaciji.« *Organizacija* 35 (5): 296–302.
- Rodriguez Perez, J., in P. Ordonez de Pablos. 2003. »Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis.« *Journal of Knowledge Management* 3 (7): 82–91.
- Roy, M. J., in F. Thérin. 2008. »Knowledge Acquisition and Environmental Commitment in SMES.« *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (5): 249–259.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House.
- Smith K. G., C. J. Collins, in K. D. Clark. 2005. Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability and the Rate of New Product Introduction in High Technology Firms. *Academy of Management Journal* 48 (2): 346–357.
- Subramaniam, M., in M. A. Youndt. 2005. »The Influence of Intellectual capital on the Types of Innovative Capabilities.« *Academy of Management Journal* 48 (3): 450–463.
- Tajnikar, M. 2000. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Tavčar, M. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za Management.
- Van Gils, A., in P. Zwart. 2004. »Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMES: The Role of Strategic Alliances.« *European Management Journal* 22 (6): 685–692.
- Wang, Y. L., Y. D. Wang, in R. Y. Horng. 2010. »Learning and Innovation in Small and Medium Enterprises.« *Industrial Management & Data Systems* 110 (2): 175–192.
- Wernerfelt, B. 1984. »A Resource Based View of the Firm.« *Strategic Management Journal* 5 (3): 171–180.
- Wiklund, J., in D. Shepherd. 2003. »Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium

- Sized Business.« *Strategic Management Journal* 24 (13): 1307–1314.
- Yli-Renko, H., A. Erkkö in H. Sapienza. 2001. »Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms.« *Strategic Management Journal* 22 (6–7): 587–613.